الاسبوع الحادي عشر

محاضرة

# الرقابة الاستراتيجية

# مفهوم الرقابة الاستراتيجية

- الرقابة :هي التحقق من ان كل شيء في المنظمة يسير وفقا لما خطط له او وفقا للخطة المرسومة.
- الرقابة الاستراتيجية :هي تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ الاجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف.
- او تعرف بأنها نوع خاص من الرقابة المنظمية التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الادارة الاستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها

# أهمية الرقابة

- تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية من كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الادارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب المتغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة ,أي القيام بعمليات التقويم والرقابة بصورة مستمرة.
- وهناك طرح آخر بأن هناك أغراض أبعد للرقابة الاستراتيجية منها:

✓ تحسين الكفاءة التشغيلية
✓ تسهيل ادارة التغيير
✓ تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة
✓ المساعدة في تطبيق طرق الادارة الحديثة

# مستويات الرقابة الاستراتيجية

- الرقابة على مستوى استراتيجيات المنظمة وتمارس من قبل الادارة العليا
- الرقابة الاستراتيجية على مستوى استراتيجيات القطاع وتمارس من قبل الادارة الوسطى
- الرقابة التشغيلية على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية وتمارس من قبل الادارة المباشرة

# المقارنة بين الرقابة والرقابة الاستراتيجية

| الرقابة من خلال الموازنة | الرقابة الاستراتيجية |
|---|---|
| الفترة الزمنية سنة فأقل | الفترة الزمنية اطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات |
| المقاييس كمية فقط<br>التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة | المقاييس كمية ونوعية<br>التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة )البئة الخارجية( |
| فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة | المعالجة تتم أولا بأول |

# أنواع الرقابة

١) الرقابة الادارية :تتم من خلال الأنظمة والقوانين والاجراءات
٢) الرقابة الاجتماعية :وتتم من خلال تأثير الثقافة على سلوك الأفراد والمجموعات
٣) الرقابة الذاتية :التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الذاتي

# العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية

- **هناك ثلاثة عناصر للرقابة الاستراتيجية هي:**

أ- وضع المعايير ,بمعنى وضع الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات ثم وضع الأهداف التكتيكية والتشغيلية.

ب- تقييم الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي وقارنته بالمعايير لتحديد الانحرافات وأسباب هذه الانحرافات.

ج- اتخاذ الاجراءات التصحيحية بعد التعرف على الأسباب.

عناصر (مراحل/ عمليات) الرقابة الاستراتيجية.

# وضع (المعايير)الأهداف

- من المعايير التي تضعها المنظمات التالي:

١) الربحية.
٢) خدمة العملاء.
٣) فترة التحصيل.
٤) معدل الغياب.
٥) المبيعات.
٦) الطاقة التخزينية.
٧) البحث والتطوير.

# قياس الأداء المنظمى

- قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المخطط له.
- من معايير تقييم الأداء إجراء بعض المقارنات .كيف ذلك؟
- من الاساليب المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء:

١. الملاحظة الشخصية :الإدارة بالتجوال.
٢. التقارير.
٣. الموازنات.
٤. المراجعة بنوعيها الداخلية والخارجية.
٥. النسب المالية.

# القيام بالإجراءات التصحيحية

- تتخذ الاجراءات التصحيحية بعد معرفة طبيعة وأسباب الانحرافات والتي يكون سببها واحد أو اكثر من الاسباب التالية:

1. المعيار
2. العاملو.
3. الظروف البيئية
4. أسباب مشتركة

# مشكلات الرقابة الاستراتيجية

- الافتقار الى معايير الأداء الكمي
- عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب
- عدم التركيز من قبل المدراء على تحليل الآثار البعيدة الأمد للعمليات الاستراتيجية
- خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي والذي يؤدي الى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج

# خصائص النظام الرقابي الفعال

١) التركيز في الحصول على المعلومات الضرورية على
٢) قاعدة 80/20 أي أن مراجعة 20% من العناصر ذات الأهمية الكبيرة التي تعطينا 80% من النتائج المهمة
٣) الحصول على المعلومات في الوقت المحدد لاستخدامها في الوقت المناسب.
٤) التركيز على مبدأ المكافأة عندما تتحقق الأهداف بدلا من التركيز على العقوبات عند الفشل.
٥) ان تكون اقتصادية.
٦) ان تكون مرنة.
٧) ان تكون موضوعية.

# محاضرة
# التغيير الاستراتيجي

# مفهوم التغيير الاستراتيجي

- تعيش منظمات الأعمال في بيئة ديناميكية شديدة التقلب سريعة التغير وبناءً عليه يجب على المدراء العمل على احداث التغيرات المطلوبة في منظماتهم استجابة للمتغيرات البيئية.
- بعض التغيرات التي تحدثها ادارة المنظمة قد تكون رد فعل للتهديدات الخارجية وأخرى خطوة استباقية لاستغلال الفرص او المحافظة عليها.
- يقصد به: تحرك المنظمة بعيدا عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز ميزاتها التنافسية.
- قد يكون التغيير تدريجي أو جذري أو طارئ.

# مراحل/ خطوات التغيير الاستراتيجي

تمر عملية التغيير الاستراتيجي بعدة مراحل وهي

١-الشعور بالحاجة للتغيير

٢-التهيئة لعملية التغيير وتحديد عوائقه

٣-تحديد مجالات التغيير

٤-تحديد أساليب التغيير

٥-تحديد السلطات المخولة بالتغيير

٦-اتخاذ الاجراءات المطلوبة للتغيير

٧-تقييم عملية التغيير

# ١-الشعور بالحاجة للتغيير

- تنشأ الحاجة للتغيير من خلال:

- الملاحظات المستمرة لسير العمل في المنظمة

- نتائج تقييم الأداء فيها

- التقارير والمؤشرات المالية والانتاجية

-تقديم المنافسون منتجات جديدة تفوق المنتجات التي تقدمها المنظمة

-التغيرات البيئية الأخرى

كل ما سبق يشير الى وجود خلل في جزء معين من أجزاء المنظمة يستدعي القيام بعملية التغيير

# ٢-التهيئة لعملية التغيير وتحديد عوائقه

- غالبا ما تواجه عملية التغيير مقاومة من الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمنظمة نظرا لأت التغيير يتعلق بالمستقبل وذلك خوفا من التأثير على مصالحهم.
- لا بد من تحديد القوى المساندة والقوى المعارضة لعملية التغيير وأسباب كل طرف من أجل تحديد الأساليب المناسبة لا قناع الأطراف المعارضة وطمأنتهم بأن عملية التغيير لن تؤثر على مصالحهم بل ستعود عليهم بالفائدة، وكذلك لا بد من تعزيز دور القوى المساندة.

# ٣- مجالات التغيير

- التغيير الاستراتيجي يمكن أن يشمل كل أجزاء المنظمة، ومع ذلك يمكن تحديد أهم مجالات التغيير وهي:

-ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها

-مجلس الادارة والعاملون

-الهيكل التنظيمي

-وظائف المنظمة والتوصيف الوظيفي

-القوانين والأنظمة واللوائح

-التكنولوجيا المستخدمة

# ٤ـ أساليب التغيير

**هناك أساليب عدة للتغيير الاستراتيجي منها:**

-**الادارة بالأهداف:** تقوم نظرية الادارة بالأهداف على اشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والمشاركة في صناعة القرارات وتحديد النتائج المتوقعة والغرض هنا رفع الروح المعنوية لدى العاملين للمساعدة في احداث التغيير

-**بناء الفريق:** بغرض حل مشاكل قطاع معين من قطاعات المنظمة مثل التأخير في انجاز الأعمال أو الصراعات التنظيمية، حيث يتم جمع مدير هذا القطاع مع جميع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب في جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء

# تابع

-**اعادة الهيكلة:** بمعنى اعادة النظر في الهيكل التنظيمي من خلال حذ أو اضافة بعض المستويات الادارية أو الادارات أو الأقسام ، وتقليص أو زيادة حجم العاملين من خلال الاستغناء أو التوظيف

-**اعادة هندسة العمليات الداخلية (الهندرة):** ويقصد بها تطوير العمليات وتبسيط الاجراءات المرتبطة بالأنشطة.

-**التحديث/ التجديد:** ونعني به استخدام المنظمة لمواردها ومهاراتها لإيجاد تقنيات جديدة لإنتاج منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات وأذواق المستهلك النهائي.

# ٥- السلطات المخولة بالتغيير

نقصد بها الجهة التي تتولى عملية احداث التغيير وتكون مسئولة عنه، وهناك عدة بدائل للقيام بهذا الدور وهي:

-الادارة الوسطى: يعول عليها القيام بعملية التغيير لسببين هما:

أ- تمثل حلقة الوصل بين الادارة العليا والتشغيلية

ب- تدار من قبل مهنيين ومختصين في الجانب المالي والاداري والانتاجي

# تابع

الادارة العليا: دورها مهم كونها هي التي

- تضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات
- تمتلك حق الاختيار والتعيين
- توزع الحوافز

وبهذا ستلعب الادارة العليا دورا محوريا ومهما في احداث عملية التغيير المنشود وذلك بالتنسيق مع الادارة الوسطى.

## ٦ـ الاجراءات المطلوبة للتغيير

- يتم ذلك من خلال اصدار القرارات المناسبة لإحداث عملية التغيير
- لا بد من اختيار التوقيت والكيفية المناسبين لإصدار هذه القرارات.

## ٧ـ تقييم عملية التغيير

- من خلال عملية المتابعة المستمرة يمكن تحديد مدى تطبيق القرارات المتعلقة بعملية التغيير ومعرفة اسباب وعوائق التغيير وتقديم المعالجات المناسبة
- نتائج التقييم تمثل تغذية عكسية يستفاد منها في اعادة تقييم عملية التغيير الاستراتيجي

# عوامل نجاح برامج التغيير الاستراتيجي

١- دعم وتأييد الادارة العليا لعملية التغيير الاستراتيجي بأشكاله المختلفة

٢- مشاركة الأطراف الأخرى في عملية التغيير

٣- توفر المعلومات والمبررات المقنعة لعملية التغيير الاستراتيجي

٤- التعامل بعقلانية ومنطقية مع مقاومة التغيير

٥- توفر الامكانات المطلوبة لعملية التغيير